

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**PARTILHA DO CONHECIMENTO**  
**NAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS**

**NATALIYA MARTSENYUK**

**OUTUBRO 2018**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

## **PARTILHA DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS**

**NATALIYA MARTSENYUK**

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA CARLA MARIA MARQUES**  
**CURADO**

**OUTUBRO 2018**

## AGRADECIMENTOS

Neste momento conclui-se uma etapa importante da minha vida. A etapa que não achei que seria minha quando iniciei os estudos, mas pela qual estou eternamente grata aos meus pais e sua insistência. Pessoas que trabalham arduamente sem descanso, por mim e pela minha irmã, pela nossa família. Aos meus pais eu agradeço tudo o que sou e o que tenho.

Ao Bruno, meu companheiro, agradeço por ser o meu porto de abrigo, a minha calma e a minha paz. Com quem aprendo todos os dias que não há razões para desistir e que temos tudo para alcançar...tudo.

Às minhas colegas de mestrado, agora amigas, Rita Neves, Beatriz Mendonça e Karyna Tsyganok agradeço os dias e horas passadas juntas, a estudar ou nem por isso. Obrigada por acompanharem-me ao longo desta batalha chamada “tese” e agora espero que caminhemos juntas pela vida.

Marina, minha irmã. Obrigada por estares comigo, por fazeres-me crescer e cresceres comigo.

À Eurocongressos, empresa onde trabalhei durante significativos anos, inclusive durante os dois anos do meu mestrado, agradeço tudo o que aprendi. Nesta empresa cresci. Agradeço à Karine e à Silvia por todo o apoio.

O último agradecimento é muito especial – à Professora Carla Curado, minha professora do primeiro ano de mestrado, minha orientadora da dissertação. As palavras não chegam para agradecer toda a sua disponibilidade, dedicação e atenção à presente dissertação.

Natalia Martsenyuk

## RESUMO

O elemento chave do desenvolvimento e progresso é o conhecimento. E é dos maiores desafios nas organizações fazer com que o conhecimento seja partilhado. O presente estudo investiga esta etapa, que é uma das etapas da gestão do conhecimento - a partilha do conhecimento, e identifica os fatores que influenciam a sua existência e ausência. Foram adotadas quatro condições no presente estudo, recorrendo à teoria da cultura organizacional de Schein (2004) para analisar empiricamente se a cultura impacta na partilha de conhecimento. No âmbito dos três níveis da cultura organizacional de Schein (2004) – artefactos, valores e premissas, as condições são a gestão de recursos humanos e estrutura organizacional (artefactos), clima ético (crenças e valores) e comportamentos de cidadania organizacional (premissas).

Os dados utilizados para testar os dois modelos (partilha e ausência da partilha) foram recolhidos por meio de um questionário, aplicado aos trabalhadores das empresas do setor de serviços com atuação em Portugal e, analisados com recurso à fuzzy set Qualitative Comparative Analysis – fsQCA. Esta técnica permite identificar que combinações causais levam à partilha do conhecimento e que combinações levam à sua ausência.

Os resultados obtidos, no que toca à partilha do conhecimento, suportaram a existência de somente uma configuração causal suficiente para a partilha do conhecimento (partilha = gestão de recursos humanos, comportamentos de cidadania organizacional, clima ético, estrutura organizacional, idade, formação académica). Para a ausência da partilha, resultaram 11 configurações causais suficientes para a não partilha entre os colaboradores. Estes resultados parecem confirmar a literatura que demonstra que a partilha de conhecimento é difícil de ocorrer.

**Palavras-chave:** partilha do conhecimento, estrutura organizacional, clima ético, comportamentos de cidadania organizacional, gestão de recursos humanos, fsQCA, setor de serviços.

## ABSTRACT

Knowledge is a key element of development and progress and to make knowledge shared is one of the biggest challenges in organizations. The present study investigates this stage, which is one of the stages of knowledge management - the knowledge sharing and identifies the factors that influence its existence and absence. Four conditions were adopted in the present study, using Schein's organizational culture theory (2004) to empirically analyze whether culture impacts on knowledge sharing. Within the three levels of organizational culture of Schein (2004) – artefacts and symbols, espoused values and assumptions, the conditions are the human resources management and organizational structure (artefacts), ethical climate (values) and organizational citizenship behaviors (assumptions).

The data used to test the two models (sharing and absence of sharing) were collected through a questionnaire, applied to the workers of the service sector companies operating in Portugal and analyzed using the fuzzy set Qualitative Comparative Analysis - fsQCA. This technique allows identifying which causal combinations lead to knowledge sharing and which combinations lead to their absence.

The obtained results, in terms of knowledge sharing, supported the existence of only one sufficient configuration to share knowledge (sharing = human resources management, organizational citizenship behaviors, ethical climate, organizational structure, age, academic formation). For the absence of sharing, there were 11 sufficient configurations for non-sharing among employees. These results seem to confirm the literature that demonstrates that knowledge sharing is difficult to achieve.

**Keywords:** knowledge sharing, knowledge management, organizational structure, ethical climate, organizational citizenship behaviors, human resources management, fsQCA, service sector.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1. RAZÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	9
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
2.1. TEORIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN .....	11
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	12
2.2.1. FORMAS DO CONHECIMENTO.....	13
2.2.2. ETAPAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	13
2.3. PARTILHA DO CONHECIMENTO .....	14
2.4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2.5. CLIMA ÉTICO .....	17
2.6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.7. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	20
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
3.1. FSQCA - FUZZY SET QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS .....	22
<b>4. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>23</b>
4.1. O INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	23
4.2. CONDIÇÕES.....	25
4.3. SETOR ESTUDADO .....	27
4.4. ANÁLISE QUALITATIVA COMPARATIVA.....	29
4.4.1. CALIBRAÇÃO.....	29
4.4.2. ANÁLISE DE NECESSIDADE E DE SUFICIÊNCIA.....	31
4.4.3. ANÁLISE DAS CONFIGURAÇÕES CAUSAIS.....	32
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>35</b>
5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	39
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>45</b>

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Climas éticos

Tabela 2 - Caracterização dos respondentes

Tabela 3 - Condições em estudo

Tabela 4 - Escalas utilizadas para medir condições e resultado

Tabela 5 - Estatísticas descritivas e calibrações de condições causais e resultado

Tabela 6 - Sumário das condições necessárias

Tabela 7 - Configurações causais de partilha do conhecimento (partilha)

Tabela 8 - Configurações causais para a não partilha (~partilha)

## **LISTA DE SIGLAS**

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

QCA - Qualitative Comparative Analysis

fsQCA - fuzzy set Qualitative Comparative Analysis

IE - interesse da equipa

RPO - regras e procedimentos da organização

CPL - códigos profissionais e leis

CCO - comportamentos de cidadania organizacional

GRH - gestão de recursos humanos

CE - clima ético

EO - estrutura organizacional

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem vindo a crescer e a ganhar espaço como uma área de estudo em vários domínios, particularmente nas últimas décadas (Findıklı et al., 2015). Cresce também a consciência da necessidade de estimar e reconhecer os recursos intangíveis das organizações (Edwards, 2008). A literatura sobre o tema é abundante e são muitos os autores que reconhecem e defendem a importância da gestão do conhecimento nas empresas (Drucker, 1997; Kelly, 2006; Loureiro, 2003; Pauleen, 2009). Este estudo foca-se na partilha do conhecimento que hoje é mais fácil graças às tecnologias de informação que se desenvolvem e se atualizam à velocidade da luz.

O principal objetivo de um sistema de gestão do conhecimento é capacitar e aumentar a partilha do conhecimento entre os usuários e os funcionários da organização (Nonaka, 1994). Os resultados das pesquisas anteriores mostram que o sucesso dos sistemas de gestão do conhecimento depende muito do envolvimento e da participação sustentáveis dos funcionários das empresas (Hwang et al., 2018). Com isto, espera-se entender de que forma as condições escolhidas para o estudo – estrutura organizacional, clima ético, comportamentos de cidadania organizacional e gestão de recursos humanos influenciam a partilha do conhecimento nas empresas do setor de serviços.

A motivação para a escolha deste tema surgiu da observação da emergência e da importância do conceito de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento moderna é composta por quatro aspetos elementares que empregam não só os meios convencionais, mas essencialmente a tecnologia. São eles: criação do conhecimento, armazenamento, distribuição/partilha e utilização (Alavi & Leidner, 2001; Goldoni & Oliveira, 2010). O conhecimento é adquirido com a aprendizagem e experiência; é criado a partir do pensamento, raciocínio e abstração; é armazenado no cérebro e nos "*shared minds servers*"; e é compartilhado através da Internet, intranet, TIC, *media*, entre outros (Chatterjee, 2014). É esta partilha entre os colaboradores que faz qualquer sistema de gestão de conhecimento funcionar.

O conhecimento adquirido, desenvolvido, usado e divulgado por colaboradores que desenvolvem o seu trabalho numa organização, recorrendo a diferentes



processos é, sem dúvida, uma fonte de competências, que pode apoiar o desenvolvimento de soluções criativas e inspirar novas soluções no que toca a melhoria dos processos (Brajer-Marczak, 2016). Além disso, o conhecimento adquirido, desenvolvido e utilizado pelos funcionários nos diferentes processos é um dos determinantes de maturidade organizacional (Brajer-Marczak, 2016).

### **1.1. RAZÕES DA INVESTIGAÇÃO**

O setor de serviços liderou o crescimento do tecido empresarial em 2017, segundo o Instituto Nacional de Estatística (2018). O setor de serviços é o setor onde mais abrem e mais fecham empresas (INE, 2018). No entanto, são os serviços que ocupam o lugar significativo como condutores do crescimento económico, tornando urgente a necessidade de perceber as suas particularidades de maneira a capacitar a sua gestão e governança eficaz e eficiente. (Chesbrough & Spohrer, 2006; Kianto et al., 2010). É neste sentido que nasce esta investigação.

A diferença entre produtos e serviços é clara: enquanto que os produtos são tangíveis e requerem *inputs* intangíveis e materiais, resultando sempre em algo tangível; os serviços são intangíveis por natureza e utilizam informação e conhecimento como *input* (Kianto & Andreeva, 2014). Intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade (o utilizador tem de interagir com o produtor do serviço para obter os benefícios deste) e perecibilidade (o serviço não pode ser produzido e “posto no armazém”) (intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability IHIP) – são características dos serviços que os diferenciam dos produtos físicos (Kianto & Andreeva, 2014). Estas diferenças influenciam como o conhecimento é gerido numa empresa que se dedica à criação de produtos e noutra que se dedica aos serviços. As empresas dedicadas aos serviços são mais dependentes do conhecimento e dos recursos provenientes deste (Kianto et al., 2010). Estas diferenças características tornam os serviços altamente dependentes dos recursos humanos - que são os colaboradores que na prática providenciam o serviço (Kianto & Andreeva, 2014). Posto isto, as competências e o conhecimento dos colaboradores são críticos para todos os tipos de serviços e importa perceber como potenciar a partilha entre os funcionários, deste

conhecimento tão importante para as organizações. São as pessoas que possuem os conhecimentos distintivos e mais valiosos, competências e motivações – recursos fundamentais para uma empresa se manter competitiva. Para além de pessoas, também os processos e a tecnologia influenciam todo o funcionamento das organizações e é por estes 3 pilares – pessoas, processos e tecnologias, que se compõe a gestão do conhecimento (Edwards, 2008).

A presente investigação pretende contribuir para o avanço do conhecimento da combinação causal entre um conjunto de condições e uma das componentes da gestão do conhecimento – a partilha de conhecimento. O objetivo principal do estudo é fazer uma análise à partilha do conhecimento nas empresas do setor de serviços e identificar as condições que influenciam a sua existência e a sua ausência.

Com o objetivo estabelecido, definiu-se a seguinte questão de investigação: **O que influencia a partilha do conhecimento nas empresas do setor de serviços em Portugal?** Na sequência da questão de investigação definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Perceber que combinações causais levam à partilha do conhecimento;
- Perceber que combinações causais levam à ausência da partilha do conhecimento ou à não partilha.

As condições adotadas na investigação foram: a estrutura organizacional, o clima ético, comportamentos de cidadania organizacional e gestão de recursos humanos. A justificação da escolha das condições apresentadas prende-se com três níveis da cultura organizacional de Schein (2004) – artefactos (GRH e estrutura organizacional), crenças e valores (clima ético) e premissas (comportamentos de cidadania organizacional).

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos que pretendem refletir as suas diferentes fases até à conclusão. O capítulo um introduz o tema de investigação, apresenta a relevância da temática e as motivações para se dedicar ao seu estudo. Apresenta também os objetivos a alcançar e uma descrição breve da estrutura de todo o trabalho. Na segunda parte desta dissertação são apresentados os conceitos necessários para compreender a

temática, compondo assim a revisão da literatura. O terceiro capítulo é dedicado à metodologia utilizada no processo de recolha e tratamento de dados. O objetivo é descrever todas as fases operacionais de investigação. Para identificar as diferentes configurações das condições que influenciam positiva e negativamente a partilha do conhecimento, recorreu-se à técnica de Análise Qualitativa Comparativa de Conjuntos Difusos (fuzzy set Qualitative Comparative Analysis – fsQCA). No capítulo quatro são apresentados os dados e o processo de recolha dos mesmos. No quinto e último capítulo apresentam-se a discussão dos resultados e as conclusões desta investigação bem como limitações e recomendações para trabalhos futuros.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. TEORIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN**

A cultura organizacional é crítica para haver ou não haver partilha conhecimento (McDermott & O'Dell, 2001). Esta compreende a colaboração entre os colaboradores, o incentivo ao trabalho em equipa, a partilha do conhecimento entre diferentes equipas de uma organização e uma atitude positiva em relação à mudança organizacional, etc (Curado et al., 2011).

Schein (2004) apresenta a cultura organizacional composta por diferentes níveis e por nível o autor entende o grau em que um fenómeno cultural é visível para os outros. Três níveis são defendidos pelo autor: artefactos, crenças e valores e premissas. Os artefactos marcam a superfície da organização. São os elementos visíveis da organização, como estrutura e processos. Como a empresa funciona é percebido não só pelos funcionários, mas também é reconhecido por terceiros. As crenças e valores dizem respeito a padrões, valores e regras de conduta. As premissas estão profundamente enraizadas na cultura e são percebidas como comportamentos “automáticos” e inconscientes.

Pretende-se perceber, como os três níveis da cultura organizacional de Schein (2004) influenciam a partilha do conhecimento nas empresas do setor de serviços, associando GRH e estrutura organizacional com os artefactos, clima ético com as crenças e valores, e comportamentos de cidadania organizacional com as premissas de Schein (2004). As características pessoais fazem parte da

análise visto que o processo de partilha do conhecimento é um processo interpessoal (Reiche, 2001; Riege, 2005).

## **2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Antes de rever a literatura relativa às condições escolhidas para esta investigação, importa perceber o que é o conhecimento e o processo da sua gestão. O conhecimento adquirido, desenvolvido, usado e divulgado por colaboradores que desenvolvem o seu trabalho numa organização, recorrendo a diferentes processos é, sem dúvida, uma fonte de competências, que pode apoiar desenvolvimento de soluções criativas e inspirar novas soluções no que toca a processos (Sivakumar, 2018). Além disso, o conhecimento adquirido, desenvolvido e utilizado pelos funcionários nos diferentes processos é um dos determinantes de maturidade organizacional (Brajer-Marczak, 2016). As pessoas que executam processos não devem apenas executá-los passivamente, sob a coordenação dos seus superiores, mas devem procurar criar novos conhecimentos usando a sua experiência, sugerindo mudanças e introduzindo melhorias. Desta forma, os indivíduos poderão ser os colaboradores do conhecimento que são a chave para a inovação e crescimento nas organizações de hoje (Davenport & Iyer 2009).

Na literatura, diferentes autores apresentam diferentes definições para o conceito de gestão do conhecimento. Resumidamente, podemos definir a gestão do conhecimento como o processo de captura, distribuição e uso eficaz do conhecimento (Chatterjee, 2014). Já Loureiro (2003) defende que não existe uma definição científica consensual de gestão do conhecimento. No entanto, todos concordam que o conhecimento é um tipo especial de recurso que existe numa organização e que aumenta à medida que é usado em conjunto com outros recursos (Brajer-Marczak, 2016). A gestão do conhecimento assenta em 3 pilares: pessoas, processos e tecnologias (Edwards, 2008; Tirpak, 2005) e desempenha um papel de apoio importante na melhoria dos processos de uma organização (Brajer-Marczak, 2016).

### **2.2.1. Formas do conhecimento**

Importa também falar das diferentes formas do conhecimento. Drucker (1977) verificou que, uma vez que o conhecimento é uma componente essencial das futuras organizações do conhecimento, há necessidade de a mão-de-obra e diferentes sistemas gerirem o conhecimento nas suas diferentes formas. Na literatura, as duas formas mais destacadas e muito discutidas no âmbito da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento é o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka, 1994; Smith, 2001; Spender, 1996; Taylor, 2007). O conhecimento explícito é um conhecimento que pode ser identificado, estruturado, capturado, partilhado e aplicado facilmente (Loureiro, 2003). É produzido através de dados reunidos e informação armazenada. Para Sousa (2000) *“o conhecimento explícito existe fisicamente inscrito num suporte acessível que pode ser corrigido, actualizado e partilhado dentro da organização”*. Outra forma de conhecimento – tácito – é o conhecimento que existe nos indivíduos, é pessoal e por vezes é difícil de o comunicar ou expressar. Pode ser utilizado por outros, no entanto é difícil de formalizar, porque nem sempre os seus detentores estão cientes da sua posse ou não o conseguem transmitir (Sousa, 2000).

### **2.2.2. Etapas da gestão do conhecimento**

A denominação das etapas na literatura varia de autor para autor, mas o processo de gestão do conhecimento é abordado por muitos (Alavi & Leidner, 2001; Carrión et al., 2004; Chen & Chen, 2005; Goldoni & Oliveira, 2010). Seguindo Carrión et al. (2004), a primeira etapa é a criação e aquisição do conhecimento e inclui tanto o conhecimento já existente como a criação do novo conhecimento. A etapa seguinte refere-se ao armazenamento do conhecimento, de maneira a ser consultado quando necessário. É importante ter em conta que o conhecimento terá de ser validado e atualizado mas mais importante, terá de ser partilhado e aplicado no contexto de trabalho pelos colaboradores. A terceira etapa é a de partilha do conhecimento e é o foco do presente trabalho. A etapa que se segue à partilha, é a aplicação do conhecimento no contexto das tarefas

diárias da organização de maneira a alcançar os resultados estabelecidos (Carrión et al., 2004).

### **2.3. PARTILHA DO CONHECIMENTO**

Partilhar significa tornar o conhecimento disponível para os outros dentro da organização, convertendo-o de forma a poder ser compreendido, absorvido e usado pelos outros (Curado, 2018; Ipe, 2003). Partilha é a terceira etapa do processo de gestão do conhecimento. Bartol & Srivastava (2002) definem a partilha do conhecimento como um processo onde os indivíduos partilham informação organizacional relevante, ideias, sugestões e competências uns com os outros, criando conhecimento novo. A partilha do conhecimento pode ser direta ou indireta. Segundo Haas & Hansen (2007), a direta é dirigida a um destinatário específico e determinado, o que requer o contacto entre quem partilha o conhecimento e quem o recebe (ex. por telemóvel, e-mail, nas reuniões). A partilha do conhecimento indireta acontece via documentos ou bases de dados, por exemplo, e não é direcionado a ninguém em específico (Haas & Hansen, 2007).

No âmbito da partilha do conhecimento, importa também falar da motivação, pois é ela que move as pessoas a partilhar (Hwang et al., 2018; Malhotra & Galletta, 2003; Noor et al. 2014). Surge o conceito de *personal information management motivation*, pois o estudo da motivação é importante e relevante para a gestão do conhecimento pessoal (Hwang et al., 2018). No seu estudo, os autores focaram-se em analisar a motivação individual para gerir a informação e o conhecimento. Mais especificamente, os autores examinaram a influência de três tipos de motivação na gestão de informações pessoais - proatividade, transparência e formalidade. A proatividade da informação é definida como disposição para usar a informação e conhecimento pessoais no trabalho; a transparência da informação define-se como a disposição para divulgar experiências ou informações negativas sobre o seu trabalho de maneira a que os outros aprendam. A formalidade é a disposição para a utilização ativa de fontes oficiais de informação (Hwang et al., 2013, 2015).

O processo de partilha do conhecimento é vital para a inovação, aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de novas competências, aumento da produtividade e de uma vantagem competitiva sustentável (Mueller, 2015; Riege, 2005; Sivakumar, 2018). O conceito tem recebido muita atenção, mais do que qualquer outro processo de gestão do conhecimento (Mueller, 2015). Trata-se não só de uma simples partilha de informação, mas sim de um processo interativo e complexo que inclui o conhecimento tácito e explícito (Polanyi, 1966, *cit. por* Mueller, 2015). Partilhar conhecimento não é um ato de comunicação unidirecional, mas sim um ato de dar e receber informações sobre as tarefas, *know-how*, feedback sobre um produto ou processo (Belk, 2010).

A cultura é vista como uma das principais barreiras à partilha (McDermott & O'Dell, 2001). É essencial alinhar a cultura organizacional com a partilha do conhecimento: relacionar a partilha do conhecimento com os objetivos de negócio, problemas e resultados, identificar práticas apropriadas ao estilo da organização, garantir o suporte a quem partilha o conhecimento (Curado et al., 2011). A cultura organizacional tem um papel importante na partilha e na criação das plataformas necessárias, sendo que é capaz de criar obstáculos insuperáveis, ou facilitar e promover a circulação do conhecimento entre todos os intervenientes na vida da organização (Curado et al., 2011).

Para além da cultura, características pessoais como a idade, níveis de educação e experiência dos colaboradores são vistos como aspetos críticos para a partilha e não partilha (Riege, 2005). Principalmente, as diferenças que existem entre os colaboradores no que toca à idade e formação académica. A dificuldade da partilha do conhecimento entre as gerações é grande, porque diferentes gerações têm valores e motivações de aprendizagem diferentes, necessidades e considerações, e consequentemente, os métodos de ensino e feedback são diferentes de geração para geração (Marosi, 2013). Por outro lado, quanto maior o nível de educação, mais forte será a intenção de partilhar o conhecimento (Lee and Hong, 2014). No entanto, é comum encontrar numa organização colaboradores com diferentes níveis de formação, o que pode dificultar a partilha (Marosi, 2013; Riege, 2005). Existem diferentes debates sobre se a partilha do conhecimento deverá ser orientada pelas pessoas ou pelas tecnologias (Riege,

2005). Diferentes autores da disciplina de gestão defendem que a partilha do conhecimento é principalmente sobre as pessoas e a sua adaptação às dinâmicas sociais (e não só) do ambiente de trabalho (Cross and Baird, 2000; Riege, 2005). Esta adaptação depende das atitudes, idade, níveis de educação e experiência dos colaboradores (Ojha, 2005; Sveiby and Simons, 2002).

## **2.4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

As evidências empíricas anteriores sugerem que a gestão do conhecimento e as práticas de recursos humanos interagem de modo a obter a melhoria do desempenho organizacional (Sánchez et al., 2015). Diversos estudos como é o caso do de Afiouni (2007) e de Wang et al. (2012), estão de acordo que a gestão do conhecimento está positivamente relacionada e é influenciada por gestão de recursos humanos de uma organização. É claro que as práticas de recursos humanos influenciam o funcionamento de toda a organização (Findıklı et al., 2015). As maiores mudanças dentro das organizações são baseadas essencialmente na melhoria de competências básicas dos recursos humanos disponíveis (Cunha et al., 2012). Neste contexto, sugere-se que as estratégias e as práticas de recursos humanos sejam planeadas e implementadas de maneira a gerir o conhecimento e melhorar efetivamente as competências básicas partilhando-o (Findıklı et al., 2015).

Dada a relação entre a gestão estratégica de recursos humanos e a gestão do conhecimento, vários estudos mostram o papel de *training-based view* na concretização dos objetivos pré-estabelecidos da gestão do conhecimento numa organização, como por exemplo, estudos de Nonaka & Takeuchi (1995), Hall (2001), Davenport & Völpe (2001) e Jelenic (2011) (cit. por Findıklı et al., 2015). Khaksar e colegas (2011, cit. por Findıklı et al., 2015) defendem que a formação dos recursos humanos contribui em muito para o sucesso da partilha do conhecimento e de um bom desempenho organizacional. Identificam-se duas práticas de recursos humanos que possibilitam e ajudam às empresas a melhorar o comportamento dos seus colaboradores e fazê-los comprometer-se com os objetivos da organização, são elas nomeadamente avaliação de desempenho e compensações (Uriarte, 2008). O estudo de Findıklı et al. (2015)



e os resultados do mesmo enfatizam que a partilha do conhecimento é efetivamente influenciada pela avaliação de desempenho e benefícios no âmbito do sistema de recompensas que os colaboradores usufruem.

## 2.5. CLIMA ÉTICO

É sabido que a cultura organizacional é o facilitador crítico para a gestão do conhecimento numa organização (King, 2007). A ética faz parte da cultura que se baseia na partilha de conhecimento, das experiências e valores numa empresa (Solomon, 2004), e é por isso que a cultura ética e a partilha do conhecimento estão correlacionados (Luo & Lee, 2013). Mais do que isso, os diferentes climas éticos afetam e influenciam de maneira diferente o *engagement* e as atitudes dos colaboradores perante a gestão do conhecimento (Luo & Lee, 2013). Podemos assim dizer que o clima ético (CE) “pode ser definido como um “componente da cultura”” (Rego, 2002). Victor & Cullen (1988 cit. por Rego, 2002) propuseram a abordagem mais comum aos climas éticos: 9 tipos de clima ético são apresentados pelos autores que resultam do cruzamento entre três critérios éticos e três referenciais ou *locus* de controle, conforme a tabela abaixo.

**Tabela 1** – Climas éticos. Fonte: Victor & Cullen (1988, *in* Rego, 2002).

Critério ético	Referencial (locus de análise)		
	Individual	Local (organização ou grupo)	Cosmopolita (sociedade, associação, profissional...)
<b>Egoísmo</b> (maximização do auto-interesse)	Auto-interesse	Lucros/interesses da empresa	Eficiência
<b>Benevolência</b> (maximização dos interesses conjuntos)	Amizade	Interesse da equipa	Responsabilidade social
<b>Princípio</b> (adesão a regras e princípios)	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos da organização	Códigos profissionais e leis

Luo & Lee (2013) no seu estudo mostram que cada um dos climas éticos identificados pelos autores (interesse da equipa (IE), regras e procedimentos da organização (RPO), códigos profissionais e leis (CPL)) na organização em estudo, estão positivamente relacionados com o desempenho da gestão do

conhecimento, sendo que regras e procedimentos da organização (RPO) e códigos profissionais e leis (CPL), ambos do critério ético *princípio*, têm maior efeito total estandardizado sobre a gestão do conhecimento, do que interesse de equipa (IE) – do critério ético *benevolência*. Num clima orientado para o princípio, o desempenho da gestão do conhecimento é afetado por normas, sistemas, leis, procedimentos, *standards* industriais e códigos profissionais. De acordo com os resultados do estudo, um clima ético baseado nas regras da organização e procedimentos, estatisticamente tem a relação mais significativa com a gestão do conhecimento. O clima ético é influenciador e potenciador de diferentes comportamentos entre os colaboradores de uma organização (Gotsis & Kortezi, 2010; Tseng & Fan, 2011). O estudo de Luo & Lee (2013) comprova a grande importância do clima ético para a implementação de sucesso da gestão do conhecimento numa organização. As empresas com clima ético baseado em RPO, CPL e IE, apresentam rácios mais altos do que outras empresas com outros climas, no que toca à confiança dos colaboradores (Luo & Lee, 2013), que afeta a sua satisfação e comprometimento, o que resulta no aumento da vontade e lealdade dos colaboradores para com a empresa (Jaiswal & Dhar, 2016) e os seus processos de gestão do conhecimento, e consecutivamente há partilha. As empresas com um clima ético forte atraem colaboradores com alto nível de confiança na empresa e que se comprometem para partilhar o seu próprio conhecimento (Tseng & Fan, 2011), o que tem um papel muito importante em todo o sistema de gestão do conhecimento (Luo & Lee, 2013).

## **2.6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Para além do clima ético e dos processos de GRH, também a estrutura organizacional (EO) demonstra ter influência sobre a gestão do conhecimento (Chen & Huang, 2007; Willem & Buelens, 2009). Ghani et al. (2002) define a estrutura organizacional como alocação formal de papéis de trabalho e mecanismos administrativos para integrar e controlar as diferentes atividades. Pode ser categorizada em três elementos – formalização, centralização e integração (Robbins & Decenzo, 2001). Por formalização entende-se o grau em que as tarefas dentro de uma organização são padronizadas e até que ponto os

comportamentos dos empregados são guiados por regras e procedimentos (Robbins & Decenzo, 2001). Numa organização com uma grande formalização, as regras e as condutas, processos e procedimentos são explícitos e por vezes podem impedir a flexibilidade e espontaneidade necessários para a inovação interna (Chen & Huang, 2007). Por outro lado, numa formalização mais fraca, os comportamentos e os processos não são definidos ou estruturados, pelo que os membros têm mais liberdade para lidar com as suas tarefas e as respetivas exigências (Sivadas & Dwyer, 2000). Centralização refere-se ao locus de tomada de decisão situado nos níveis hierárquicos superiores (Robbins & Decenzo, 2001). De certo modo, a centralização cria um ambiente não participativo que reduz a comunicação, comprometimento e o envolvimento entre os colaboradores, as diferentes tarefas e projetos (Sivadas & Dwyer, 2000). Contudo, ao existir uma dinâmica e crescente pressão, os colaboradores que possuem um amplo leque de competências, experiências e responsabilidades no trabalho precisam de uma maior autonomia e autorregulação (Pártlová, 2017). Se os indivíduos tiverem a liberdade, independência e o arbítrio para determinarem eles próprios as ações necessárias e a melhor maneira para as executar - aceitarão as decisões que daí resultam, pois têm a oportunidade para fornecer informações e comunicar ideias durante o processo de decisão (Chen & Huang, 2007). Quanto mais autonomia os membros organizacionais tiverem, mais responsáveis se sentirão pelo seu papel e contexto de trabalho (Chen & Huang, 2007; Pártlová, 2017; Spreitzer, 1995). Integração, por sua vez, refere-se ao grau em que vários departamentos de uma organização trabalham interrelacionando-se (Chen & Huang, 2007).

Os colaboradores de uma organização têm de ser capazes e de ter oportunidade para aceder a uma variedade de conhecimento para trabalhar e resolver os problemas (Chen et al., 2014). Uma estrutura de trabalho com uma forte integração fornece oportunidades aos seus colaboradores para aprender com os seus colegas. Ao trabalharem juntos, partilham informações, o que os capacita de criarem canais de comunicação e coordenação para trocar conhecimentos e experiências existentes e criar novos (Janz & Prasarnphanich, 2003). Quando as empresas possuem um alto nível de mecanismos de integração, potenciam o

aumento da interação social dentro da organização (Chen & Huang, 2007). O relacionamento social é um fórum importante para a partilha do conhecimento tácito do indivíduo e sua subsequente aplicação ao contexto organizacional (Bartol & Srivastava, 2002; Levin & Cross, 2004; Singh, 2005). O desenvolvimento e o crescimento de redes de interação aumentam a probabilidade de as informações importantes serem transferidas aos indivíduos e serem lembradas ao longo do tempo (Singh, 2005).

No seu estudo, Chen & Huang (2007) defendem que quando a estrutura organizacional é menos centralizada, menos formalizada e mais de integração, a interação social entre os membros organizacionais será mais favorável o que por sua vez, melhorará os níveis de partilha do conhecimento. Os indivíduos, naturalmente, preferem a interação com os outros quando percebem que as características da estrutura organizacional são mais autónomas, integradas e *empowered* (Chen & Huang, 2007).

## **2.7. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Pela primeira vez, o conceito de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) foi abordado por Batman e Organ em 1983, e os autores definiram o mesmo como “comportamento individual discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promove o eficaz funcionamento da organização” (Organ, 1988). Exemplo destes comportamentos extra papel são a cooperação entre os colaboradores, aceitação voluntária de tarefas e responsabilidades que não fazem parte da função, vontade de ajudar os outros a serem bem-sucedidos (Zheng et al., 2010). CCO são esperados de indivíduos que estão mais ligados emocionalmente a organização a que pertencem (Islam et al., 2012). A identificação com a empresa aumenta e potencia a cooperação que é tão importante para o desempenho de toda a organização (Bashir & Ramay, 2010; Ibrahim & Alsinda, 2013). Organ (1988) apresentou cinco dimensões de CCO - altruísmo, virtude cívica, conscienciosidade, cortesia e desportivismo. Por altruísmo entende-se o comportamento discricionário, da parte dos trabalhadores, para ajudar os colegas sem esperar nada em troca. Por virtude

cívica - comportamento de participação responsável na vida da organização e total comprometimento com a mesma. Conscienciosidade diz respeito a um comportamento discricionário que vai para além do mínimo requerido pela organização no que toca a assiduidade, cumprimento de regras e regulamentos, gestão de pausas, entre outros. A cortesia é a relação positiva que se espera dos colaboradores durante a cooperação com os outros a diferentes níveis. Por desportivismo entende-se a vontade dos trabalhadores para tolerar, sem queixas, circunstâncias menos boas (Organ, 1988).

O estudo de Dehghani (2015) mostra a forte correlação entre os CCO e a gestão do conhecimento, principalmente a partilha do conhecimento, que reforça os estudos anteriores (Zheng, 2010) que relacionaram os CCO com a partilha do conhecimento (Dehghani, 2015). As cinco dimensões, estão significativamente relacionadas com a partilha do conhecimento.

### 3. METODOLOGIA

No presente capítulo, serão apresentados a metodologia e os procedimentos metodológicos, a caracterização dos respondentes, o instrumento e o processo de recolha de dados utilizado, bem como o tratamento de dados.

As empresas hoje em dia estão perante ambientes dinâmicos, complexos e muito instáveis com concorrência em constante crescimento. A gestão tradicional da vantagem competitiva já não é suficiente para garantir a sobrevivência da organização e os recursos intangíveis poderiam vir a ser a fonte de uma vantagem competitiva sustentável e inimitável (Pfeffer, 1994; Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, cit. por Sánchez et al., 2015).

O presente estudo pretende analisar as condições organizacionais **gestão de recursos humanos (GRH)**, do **clima ético (CE)**, da **estrutura organizacional (EO)** e dos **comportamentos de cidadania organizacional (CCO)** e as condições individuais **idade (idade)** e **formação académica (educ)**. A presente investigação é essencialmente exploratória, ao pretender analisar as combinações causais entre as condições e a partilha do conhecimento. Para estudar o impacto da cultura na partilha de conhecimento, esta investigação é

suportada pela Teoria da Cultura Organizacional de Schein (2004) e os três níveis da cultura – artefactos, valores e premissas.

Para a análise dos dados pretende-se a utilização de uma abordagem que procura ultrapassar algumas das limitações das tradicionais pesquisas quantitativa e qualitativa (Ragin, 2008) denominada por análise qualitativa comparativa (Qualitative Comparative Analysis – QCA). Mais concretamente, nesta investigação utilizou-se fsQCA (fuzzy set Qualitative Comparative Analysis) e para a recolha de dados recorreu-se ao questionário.

### **3.1. fsQCA - fuzzy set Qualitative Comparative Analysis**

A análise qualitativa comparativa (Qualitative Comparative Analysis - QCA) é uma abordagem baseada em álgebra Booleana e foi inicialmente desenvolvida por Ragin em 1987 (Ziemiańczyk et al., 2017) e representa um caminho intermédio entre a investigação quantitativa e qualitativa, pretendendo ultrapassar algumas das limitações que estas apresentam (Ragin, 2008). QCA é uma técnica interessante para análise de gestão que permite uma análise detalhada de como as condições causais contribuem para um determinado resultado, baseando-se num entendimento configurado de como uma combinação de causas leva à mesma série de resultados. Mas mais importante ainda, QCA é adequada para analisar altos níveis de complexidade causal (Ziemiańczyk et al., 2017).

Destacam-se três técnicas QCA: csQCA, mvQCA e fsQCA, e diferem entre si na forma de tratamento das variáveis (condições e resultados) e na definição dos limites para a sua transformação (calibração). No presente estudo irá ser utilizada a técnica de fsQCA (fuzzy set Qualitative Comparative Analysis; análise qualitativa comparativa de conjuntos difusos). Nesta técnica são definidos três limites (0 = não pertence ao conjunto, 0,5 = nem dentro nem fora do conjunto; 1 = pertence totalmente ao conjunto). O valor 0,5 também é designado por ponto de maior ambiguidade (Ragin, 2008).

As condições medidas através de escalas de Likert são calibradas calculando os valores médios das respostas aos itens de cada condição e ajustando os valores de corte considerando o número de opções de resposta e as estatísticas das

respostas (Woodside, Hsu, & Marshall, 2011; Woodside, Prentice, & Larsen, 2015).

O fsQCA permite identificar configurações causais que conduzem à presença do resultado e à ausência de um resultado (a ausência é representada pelo uso de “~” anterior ao resultado). O fsQCA aceita que as condições podem estar relacionadas causalmente a apenas uma configuração, contudo podem não estar relacionadas ou estar relacionadas inversamente noutras (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Também aceita combinações alternativas de condições causais, assimétricas e equifinais (Fiss, 2011). Isto aplicado à presente investigação, viabiliza mais de uma configuração de condições causais que conduzem à partilha e configurações diferentes que conduzem à ausência da partilha (ou não partilha). As condições causais na análise fsQCA são a gestão de recursos humanos (grh), o clima ético (etica), estrutura organizacional (estrutura) e os comportamentos de cidadania organizacional (ocb). São também consideradas condições do indivíduo, porque a partilha de conhecimento depende da vontade dos colaboradores (Malhotra & Galletta, 2003): idade (idade) e formação académica (educ). Os resultados dos modelos são a partilha do conhecimento (partilha) e a sua ausência (~partilha).

## **4. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1. O INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS**

A recolha de dados foi feita através da aplicação de um questionário. Foi feito o estudo preliminar para traduzir e testar a tradução do questionário, seguindo a metodologia de Hill & Hill (2002) - *translate – translate back*. A tradução dos itens em língua inglesa obedeceu aos três passos propostos pelo autor. No primeiro passo duas pessoas, A e B traduziram os itens que compõem o instrumento de inglês para português. De seguida, ambas as traduções dos itens foram comparadas, correspondendo quase na totalidade. A pessoa A é portuguesa, sendo a sua primeira língua o português. A pessoa B é de nacionalidade inglesa, a sua primeira língua é o inglês, residindo neste momento em Portugal. Por fim, foi elaborada em conjunto a versão final do questionário. No passo seguinte, foi feita a verificação da tradução dos itens do questionário. Para tal, uma terceira

peessoa, C, traduziu a versão portuguesa final do questionário para inglês. A pessoa C é de nacionalidade portuguesa e vive até à data em Inglaterra. Por fim, A e B compararam a versão inicial do questionário em inglês com a versão inglesa traduzida por C a partir do questionário em português. Coincidência quase total dos itens, permitiu considerar verificada a validade da tradução do questionário.

O questionário é anónimo, composto por dois grupos com perguntas iguais para todos os indivíduos. Num questionário anónimo, é reduzida a tendência para dar respostas conservadoras. Os respondentes têm um maior sentido de “segurança” e apresentam mais vontade para dar respostas verdadeiras (Hill & Hill, 2002). O primeiro grupo é constituído por nove perguntas de caracterização de perfil do respondente, com sete questões fechadas e duas abertas. As questões fechadas permitem aos inquiridos tomar a decisão de resposta escolhendo entre as alternativas apresentadas. O outro grupo é composto por quatro blocos de 41 questões fechadas. As questões são curtas, não ultrapassando, em geral, as 20 palavras de extensão (Sekaran, 2000). As questões que compõem o questionário não são múltiplas. Também não são utilizadas conjunções e disjunções na mesma questão, o que poderia provocar dificuldades de compreensão e de resposta, bem como de interpretação e tratamento das respostas. Foram, igualmente, evitadas questões não neutras e indefinidas e questões com duas (ou mais) sub questões na construção do questionário (Hill & Hill, 2002).

O questionário utiliza uma escala de Likert de cinco pontos, que representam as respostas alternativas de uma escala de avaliação. Este número de respostas alternativas é considerado razoável, uma vez que é normal o investigador utilizar um número de respostas alternativas compreendido entre dois e nove (Hill & Hill, 2002). No presente questionário foram utilizadas as seguintes respostas alternativas:

“1 - não se aplica à minha empresa” até “5 - aplica-se completamente à minha empresa”;

“1 - discordo completamente” até “5 - concordo completamente” e

“1 - nunca acontece” até “5 - acontece frequentemente”.



Numa recolha de dados onde é utilizado o questionário, é importante a realização do seu pré-teste. Sekaran (2000) define o pré-teste como uma avaliação preliminar do conteúdo do instrumento escolhido para a recolha de dados, de maneira a verificar se as questões apresentadas são compreendidas pelos respondentes, e se não existem erros. Nesta fase, o presente trabalho contou com a ajuda da orientadora desta dissertação, Professora Carla Curado e da Gestora e Coordenadora de Projetos de uma das empresas que atua no setor de serviços. A avaliação do questionário foi essencial para a verificação da validade de conteúdo do mesmo. De seguida foi realizado um teste piloto, que é um questionário preliminar aplicado a uma amostra pequena e conveniente (Alreck & Settle, 2004). O teste piloto foi aplicado a trabalhadores estudantes que exercem funções em cinco empresas do setor de serviços; e a colaboradores de uma outra empresa que também atua no setor de serviços. Após a fase do teste piloto do questionário, foram feitas ligeiras alterações no instrumento de recolha de dados, tendo em conta as sugestões e comentários dos respondentes.

O questionário foi distribuído *online*. Foi utilizada uma base de dados de empresas, disponibilizada por Informa D&B. Segundo diferentes autores (Sekaran, 2000; Hill & Hill, 2002), o questionário deverá ser sempre acompanhado de uma introdução do mesmo. Esta é importante para dar a conhecer a investigação aos respondentes e cativar a sua atenção (Sekaran, 2000; Hill & Hill, 2002). O questionário foi enviado via e-mail para aproximadamente 6.480 endereços eletrónicos de empresas. No corpo de e-mail foi feita a introdução da presente investigação, bem como foi disponibilizado o *link* através do qual seria possível aceder ao questionário. 10 dias após a distribuição do questionário, foi enviado um *reminder* a solicitar novamente o preenchimento àqueles que ainda não o tinham feito.

## **4.2. CONDIÇÕES**

O presente trabalho é um estudo exploratório com o qual se pretende analisar as combinações causais que levam à partilha do conhecimento e à sua ausência

no setor de serviços em Portugal. Neste sentido, têm-se as seguintes condições organizacionais em estudo:

**Tabela 3** – Condições organizacionais e resultado do estudo

	<b>Designação</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Condição</b>	<b>Gestão de recursos humanos</b>	Reflete a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH existentes na organização
<b>Condição</b>	<b>Clima ético</b>	Reflete a perceção que os colaboradores têm do clima ético existente na empresa e os comportamentos neste sentido dos intervenientes na vida da organização
<b>Condição</b>	<b>Estrutura organizacional</b>	Reflete a perceção dos colaboradores sobre a alocação formal de papeis de trabalho e mecanismos administrativos para integrar e controlar as diferentes atividades
<b>Condição</b>	<b>Comportamentos de cidadania organizacional</b>	Reflete, a um nível individual, a perceção dos colaboradores sobre os comportamentos individuais que no seu conjunto promovem o eficaz funcionamento da organização
<b>Resultado</b>	<b>Partilha do conhecimento</b>	Reflete a perceção dos colaboradores sobre a partilha do conhecimento praticada no departamento/organização a nível individual

Na presente investigação foram utilizadas escalas apresentadas de seguida e têm como base estudos efetuados anteriormente (para consultar as escalas, ver Anexo 1). As escalas satisfazem o requisito de fiabilidade, segundo a avaliação da consistência interna dos indicadores que integram o constructo, recorrendo ao alfa de Cronbach, cujo valor mínimo deverá ser de 0.7 (Hair et al., 2005). Foram igualmente consideradas as condições individuais de idade e formação académica dos respondentes.

**Tabela 4 – Escalas utilizadas para medir condições organizacionais e resultado**

Designação	Fonte	Alpha de Cronbach
<b>Gestão de recursos humanos</b> A escala é importante para analisar a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH existentes na organização.	<b>Snape, E. &amp; Redman, T. (2010).</b> HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. <i>Journal of Management Studies</i> , Vol. 47, No. 7, pp. 1219-1247	<b>0.884</b>
<b>Clima ético</b> Pretende-se analisar a perceção do clima ético existente na empresa e os comportamentos neste sentido no que toca a partilha.	<b>Lau, P. Y. Y. et al. (2017).</b> Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i> , No. 35, pp. 20-26	<b>0.861</b>
<b>Estrutura organizacional</b> Utilizou-se a escala para perceber a estrutura organizacional de cada respondente e como esta influencia a partilha do conhecimento.	<b>Chen, Jing-W-J., &amp; Huang, J-W. (2007).</b> How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. <i>International Journal of Information Management</i> , No. 27, pp. 104–118	<b>0.724</b>
<b>Comportamentos de cidadania organizacional</b> A escala é importante para analisar até que ponto é que os colaboradores são ligados emocionalmente a organização a que pertencem.	<b>Dekas, K., H. et al. (2013).</b> Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of Ocbs for Knowledge Workers at Google and Beyond. <i>The Academy of Management Perspectives</i> , Vol. 27, No. 3, pp. 219-237	<b>0.920</b>
<b>Partilha do conhecimento</b> A escala visa analisar o processo de partilha da informação organizacional relevante, entre os indivíduos de uma organização	<b>Curado C. (2018).</b> Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. <i>Creativity and Innovation Management</i> , pp. 1-12	<b>0.898</b>

### 4.3. SETOR ESTUDADO

Neste trabalho, são as empresas do setor de serviços em Portugal o alvo de estudo, pela significância que as temáticas abordadas nesta investigação assumem neste setor. O questionário foi enviado às 6.480 maiores empresas do setor de serviços, listadas na base de dados fornecida pela Informa D&B. O conjunto de respostas recebidas é composto por 131 indivíduos (Ver Tabela 2). 117 dos inquiridos mencionaram a área de formação e 119 mencionaram o cargo que atualmente ocupam na organização (ver Anexos 2 e 3). Dos 131 indivíduos, 74% trabalham atualmente na sua área de formação.

**Tabela 2 – Caracterização dos respondentes**

<b>Idade:</b>		
	<b>Entre os 34 e 41 anos</b>	22,9%
	<b>Entre os 42 e 49 anos</b>	21,4%
	<b>Entre os 50 e 57 anos</b>	19,1%
	<b>Entre os 26 e 33 anos</b>	16%
	<b>Entre os 18 e 25 anos</b>	11,5%
	<b>Entre os 58 e 65 anos</b>	6,9%
	<b>Mais de 66 anos</b>	2,3%
<b>Estado civil:</b>		
	<b>Casado(a)</b>	52,7%
	<b>Solteiro(a)</b>	23,7%
	<b>União de facto</b>	16,8%
	<b>Outro (não listado)</b>	6,1%
	<b>Viúvo(a)</b>	0,8%
<b>Filhos ou menores de idade ao encargo?</b>		
	<b>Sim</b>	58%
	<b>Não</b>	42%
<b>Habilitações literárias:</b>		
	<b>Licenciatura</b>	47,3%
	<b>Mestrado</b>	31,3%
	<b>Ensino secundário</b>	10,7%
	<b>Ensino profissional</b>	6,9%
	<b>Outro (não listado)</b>	3,1%
	<b>Doutoramento</b>	0,8%
<b>Situação atual na organização:</b>		
	<b>Efetivo(a)</b>	37,7%
	<b>Contrato de trabalho sem termo</b>	29,2%
	<b>Outro (não listado)</b>	10,8%
	<b>Trabalhador independente</b>	9,2%
	<b>Contrato a termo certo</b>	5,4%
	<b>Contrato a termo incerto</b>	2,3%
	<b>Estágio curricular</b>	1,5%
	<b>Estágio profissional</b>	1,5%
	<b>Contrato de prestação de serviços</b>	1,5%
	<b>Contrato de trabalho temporário</b>	0,8%

#### 4.4. ANÁLISE QUALITATIVA COMPARATIVA

A análise qualitativa comparativa dos dados foi feita com o software fsQCA 2.5. As condições são a gestão de recursos humanos (grh), comportamentos de cidadania organizacional (ocb), clima ético (etica), estrutura organizacional (estrutura), formação académica (educ) e idade (idade), e o resultado (*outcome*) é a partilha do conhecimento (partilha). Serão utilizados dois modelos, um para a existência da partilha do conhecimento e outro para a ausência da partilha. Os dois modelos podem apresentar-se da seguinte forma:

(1)  $\text{partilha} = f(\text{grh}, \text{ocb}, \text{etica}, \text{estrutura}, \text{educ}, \text{idade})$

(2)  $\sim\text{partilha} = f(\text{grh}, \text{ocb}, \text{etica}, \text{estrutura}, \text{educ}, \text{idade})$

Em que:

- partilha: existência da partilha do conhecimento
- $\sim\text{partilha}$ : ausência da partilha do conhecimento

##### 4.4.1. Calibração

Para a metodologia apresentada poder ser utilizada, os dados têm de ser calibrados, isto é, têm de ser classificados qualitativamente. Esta classificação permite definir se os dados pertencem ou não a um dado conjunto ou se exibem uma situação ambígua (Ragin, 2008). Em fsQCA a calibração pode ser efetuada pelo método direto ou pelo método indireto (Ragin, 2008). Em qualquer dos métodos os valores calibrados assumem valores no intervalo entre 0 e 1 ( $[0, 1]$ ), o que permite uma associação parcial ao conjunto. Nesta investigação, apenas o método direto será abordado pois é o executado pelo *software* a ser utilizado. Pelo método direto, são especificados os valores que correspondem a três limites qualitativos que definem o conjunto difuso: pertença ao conjunto, exclusão do conjunto (Ragin, 2008) ou a máxima ambiguidade (Ragin, 2009).

Ao existirem variáveis binárias, que só representam dois cenários possíveis (apresentam ou não um certo atributo) e, assim, são consideradas pertencentes, ou não, a um dado conjunto, a calibração não é necessária. No caso presente, as condições partilha do conhecimento (partilha), gestão de recursos humanos (grh), clima ético (etica), estrutura organizacional (estrutura), comportamentos de cidadania organizacional (ocb), idade (idade) e formação académica (educ)

foram calibradas pois assumem vários valores. A calibração é o processo de classificação das condições em cada ocorrência de adesão plena (*fully in* - 1.00) e a não-adesão plena (*fully out* - 0.00) (Ragin, 2000). As condições utilizadas adotam vários valores pelo que formam uma base de dados *fuzzy* (*fuzzy set*). As condições com valores *fuzzy* revelam o grau que distintos casos pertencem a um dado conjunto. Desta forma, os *fuzzy set* qualificam diferentes graus de associação entre a plena inclusão e a exclusão total. Um *fuzzy set* pode ser considerado como uma condição contínua que foi calibrada para indicar o grau de participação num conjunto bem definido (Ragin, 2000).

É essencial especificar os três pontos de interrupção qualitativos: a adesão plena, o ponto de máxima ambiguidade e a não-adesão plena (Ragin, 2005). Três diferentes âncoras necessárias para calibrar os dados dos questionários aos valores dos *fuzzy set* foram definidas. Estas estabelecem o grau de pertinência de cada pontuação: 0.95 para o limiar da plena adesão (*fully in*); 0.5 para o ponto de máxima ambiguidade e 0.05 para o limiar da não-adesão completa (*fully out*) (Ragin, 2008). As condições deste estudo foram calibradas manualmente, baseando-se na interpretação dos dados e nos pressupostos teóricos. Na tabela 5 são apresentadas as estatísticas descritivas para cada condição e *outcome* e as pontuações referentes aos três limites para calibração.

**Tabela 5** - Estatísticas descritivas e calibrações de condições causais e resultado

<b>Condições e outcome</b>	<b>Estatísticas descritivas</b>	<b>Calibrações (0.95; 0.50; 0.05)</b>
Partilha do conhecimento (partilha)	$\mu = 4.21$ ; $\sigma = 0.77$ ; min = 1; max = 5	(5; 4.3; 3.9)
Gestão de recursos humanos (grh)	$\mu = 2.93$ ; $\sigma = 0.89$ ; min = 1; max = 4.75	(3.95; 2.85; 1.8)
Comportamentos de cidadania organizacional (ocb)	$\mu = 3.77$ ; $\sigma = 0.76$ ; min = 1.4; max = 5	(4.9; 3.9; 2.9)
Clima ético (etica)	$\mu = 3.58$ ; $\sigma = 0.66$ ; min = 1; max = 4.9	(4.35; 3.65; 2.75)
Estrutura organizacional (estrutura)	$\mu = 3.22$ ; $\sigma = 0.62$ ; min = 1; max = 4.5	(4.1; 3.2; 2.4)
Idade (anos) (idade)	$\leq 25 = 11.5\%$	$\leq 25 = 0$
	$\geq 26$ e $\leq 33 = 16.2\%$	$\geq 26$ e $\leq 33 = 0.2$
	$\geq 34$ e $\leq 41 = 23.1\%$	$\geq 34$ e $\leq 41 = 0.4$
	$\geq 42$ e $\leq 49 = 20.8\%$	$\geq 42$ e $\leq 49 = 0.6$
	$\geq 50$ e $\leq 57 = 18.5\%$	$\geq 50$ e $\leq 57 = 0.8$
Formação académica (educ)	$\geq 58 = 9.9\%$	$\geq 58 = 1$
	Não graduado = 16.9%	Não graduado = 0
	Graduado = 46.9%	Graduado = 0.5
	Pós graduado = 36.2%	Pós graduado = 1

$\mu$  = média,  $\sigma$  = desvio padrão, min = mínimo, max = máximo

#### 4.4.2. Análise de necessidade e de suficiência

O passo seguinte à calibração é o primeiro passo da análise propriamente dita – análise das condições necessárias para alcançar o resultado. Esta análise é efetuada para a ocorrência do resultado e para a sua não ocorrência, para analisar o pressuposto de assimetria. O grau de necessidade da condição causal mostra o grau em que ela é necessária para alcançar o resultado (Fiss et al., 2013). Segue-se a análise de suficiência, ou seja, análise de combinações (também conhecidos por configurações causais) suficientes para o resultado (Ragin, 2008). Segundo Fiss et al. (2013), o grau de suficiência da condição causal indica a extensão em que este pode ser relacionado com o esclarecimento dos resultados. A análise de condições suficientes pressupõe a construção da tabela de verdade que contém todas as configurações lógicas possíveis das condições.

As condições necessárias devem apresentar valores de *consistency* superiores ao limite de 0.80 (Ragin, 2000). Posto isto, no caso presente não existem condições necessárias nem relativamente à presença dos resultados (partilha),

nem à ausência (~partilha). Os resultados mostram que não existem condições necessárias para alcançar a partilha do conhecimento ou a ausência da partilha.

**Tabela 6** – Sumário das condições necessárias

Condições	Resultados			
	partilha		~partilha	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
<b>idade</b>	0.635172	0.599006	0.599863	0.650996
<b>~idade</b>	0.629924	0.577706	0.630503	0.665415
<b>educ</b>	0.729827	0.572210	0.616570	0.556294
<b>~educ</b>	0.434073	0.495907	0.525858	0.691341
<b>estrutura</b>	0.661652	0.658744	0.527918	0.604839
<b>~estrutura</b>	0.603093	0.526099	0.702144	0.704848
<b>etica</b>	0.716505	0.666236	0.559949	0.599161
<b>~etica</b>	0.568917	0.529071	0.688080	0.736361
<b>ocb</b>	0.719200	0.713634	0.513210	0.586013
<b>~ocb</b>	0.582783	0.509887	0.749211	0.754324
<b>grh</b>	0.749467	0.663567	0.570509	0.581274
<b>~grh</b>	0.527069	0.516070	0.669798	0.754696

Idade = idade; educ = formação académica; estrutura = estrutura organizacional; etica = clima ético; ocb = comportamentos de cidadania organizacional; grh = gestão de recursos humanos.

#### 4.3.3. Análise das configurações causais

Os resultados da análise das condições suficientes mostram três soluções: a complexa, a parcimoniosa e a intermédia. Os estudos fsQCA reportam a solução intermédia por não ser tão exigente (parcimoniosa) nem tão condescendente (complexa) como as outras duas soluções.

A solução parcimoniosa mostra uma combinação que leva à partilha (partilha) – altos níveis de formação, existência de EO, existência de CCO e existência de GRH (educ, estrutura, ocb, grh). Quanto à não partilha (~partilha), a solução parcimoniosa mostra três combinações: 1– ausência de GRH (~grh); 2- mau CE (~etica); e 3- baixos níveis de formação e ausência de CCO (~educ, ~ocb).

A solução intermédia da partilha apresenta níveis de *consistency* acima de 0.80, o que cumpre com o limiar de 0.80 proposto por Ragin (2008) ou Fiss (2011) e os níveis de *coverage* das soluções estão dentro dos limites sugeridos por Ragin (2008) e Woodside & Zhang (2013) - de 0.25 a 0.90.



A solução intermédia da partilha e da sua ausência apresenta níveis de consistency acima de 0.75 e, o que cumpre com o limiar proposto por Ragin (2005) e os níveis de coverage das soluções estão dentro dos limites sugeridos por Ragin (2008) e Woodside & Zhang (2013) - de 0.25 a 0.90.

Segundo Ragin (2008), *consistency* reflete o grau de configurações causais de composição similar que resultam no mesmo valor do resultado. Isto é, a medida em que os processos que participam numa determinada combinação de condições, concordam em exibir um certo *outcome*. Se a *consistency* de uma configuração é baixa, ela não é apoiada por evidências empíricas. *Coverage* refere-se ao número de casos para os quais uma configuração é válida. *Coverage* reflete o quanto uma condição causal ou combinação explica a variação do resultado. Ao contrário da *consistency*, o facto de uma *coverage* de uma configuração ser baixa, não implica menos relevância (Ragin, 2006).

Nas tabelas 7 e 8, as configurações causais exibem as condições centrais (*core conditions*) e periféricas, tanto para a partilha do conhecimento (partilha) como para a não partilha (~partilha). As condições presentes tanto em solução parcimoniosa como intermédia, são as condições centrais (*core*). As condições que são apenas uma parte da solução intermédia, são as condições periféricas (Ragin, 2000, 2008; Fiss, 2011). Dado que o fsQCA admite assimetria, as condições causais para a partilha diferem das da ausência (Fiss, 2011).

Em relação ao número de configurações causais da solução intermédia que levam à partilha de conhecimento deste estudo, os resultados revelam apenas uma configuração causal que leva à partilha (Tabela 7).

**Tabela 7** - Configurações causais de partilha do conhecimento (partilha)

Configurações	Condições casuais						Coverage		Consistency
	grh	ocb	etica	estrutura	educ	idade	Raw	Unique	
1	●	●	●	●	●		0.379	0.379	0.828

Coverage da solução global = 0.379 | Consistency da solução global = 0.828

grh = gestão de recursos humanos; ocb = comportamentos de cidadania organizacional; etica = clima ético; estrutura = estrutura organizacional; educ = formação académica; idade = idade.

Círculos preenchidos indicam a presença da condição; círculos grandes indicam condições centrais (core); círculos pequenos, condições periféricas. Os espaços em branco indicam "não contribui".

Os resultados para a presença do *outcome* partilha de conhecimento resultaram na seguinte configuração causal com 5 condições:

GRH, CCO, CE, EO e formação académica (grh, ocb, etica, estrutura, educ).

Em relação ao número de configurações causais da solução intermédia que levam à ausência da partilha de conhecimento decorrentes deste estudo, os resultados revelam onze configurações causais que levam à não partilha (Tabela 8).

**Tabela 8** - Configurações causais para a não partilha (~partilha)

Configurações	Condições casuais						Coverage		Consistency
	grh	ocb	etica	estrutura	educ	idade	Raw	Unique	
1	○	○	○				0.496	0.029	0.872
2		○	○		●		0.453	0.027	0.824
3	○				●	○	0.376	0.023	0.788
4	○		○	○	○		0.314	0.017	0.860
5			○	○	●	○	0.356	0.001	0.801
6	○		●	●	●		0.255	0.006	0.843
7	○	●	●	●		○	0.228	0.009	0.871
8	●	○	●		○	●	0.193	0.004	0.850
9	●		○	●	○	●	0.233	0.005	0.876
10		○		●	○	●	0.293	0.000	0.895
11	○	○		●		●	0.249	0.000	0.851

Coverage da solução global = 0.718 | Consistency da solução global = 0.752

grh = gestão de recursos humanos; ocb = comportamentos de cidadania organizacional; etica = clima ético; estrutura = estrutura organizacional; educ = formação académica; idade = idade.

Círculos preenchidos indicam a presença da condição; círculos não preenchidos indicam a ausência da condição; círculos grandes indicam condições centrais (core); círculos pequenos, condições periféricas. Os espaços em branco indicam "não contribui".

A solução intermédia mostra onze configurações causais que levam à não partilha, com três, quatro ou cinco condições cada uma:

- 1- ausência de GRH, ausência de CCO e mau CE (~grh, ~ocb, ~etica);
- 2- ausência de CCO, mau CE e formação académica (~ocb, ~etica, educ);

- 3- ausência de GRH, formação académica e idade mais jovem (~grh, educ, ~idade);
- 4- ausência de GRH, mau CE, ausência de EO, baixos níveis de formação académica (~grh, ~etica, ~estrutura, ~educ);
- 5- mau CE, ausência de EO, elevados níveis de formação académica e idade mais jovem (~etica, ~estrutura, educ, ~idade);
- 6- ausência de GRH, bom CE, existência de EO e elevados níveis de formação académica (~grh, etica, estrutura, educ);
- 7- ausência de GRH, existência de CCO, bom CE, existência de EO e idade mais jovem (~grh, ocb, etica, estrutura, ~idade);
- 8- existência de GRH, ausência de CCO, bom CE, baixos níveis de formação e idade mais avançada (grh, ~ocb, etica, ~educ, idade);
- 9- existência de GRH, mau CE, existência de EO e idade mais avançada (grh, ~etica, estrutura, ~educ, idade);
- 10- ausência de CCO, existência de EO, baixos níveis de formação e idade mais avançada (~ocb, estrutura, ~educ, idade);
- 11- ausência de GRH, ausência de CCO, existência de EO e idade mais avançada (~grh, ~ocb, estrutura, idade).

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A investigação conduzida permitiu conhecer mais de perto a realidade das empresas portuguesas no que toca à partilha do conhecimento e as condições que a influenciam. No âmbito da questão de investigação definida, este trabalho procurou analisar as combinações causais que levassem à partilha do conhecimento e à não partilha. Utilizando a técnica fsQCA, isto foi possível.

Em relação ao número de configurações causais decorrentes do estudo, os resultados revelam apenas uma configuração causal que leva à partilha (Tabela 7) e onze configurações causais que levam à não partilha (Tabela 8). Tais evidências indicam a existência de muitos caminhos para a não partilha do conhecimento nas organizações, mas apenas um caminho para a partilha. E isto é alarmante. Importa referir que as configurações causais que levam à partilha de conhecimento envolvem 5 condições (4 são *core*) e as configurações causais

que levam à sua ausência envolvem 3, 4 ou 5 condições (as condições *core* são somente 2 ou 3 em cada configuração causal).

A única configuração causal para a partilha (Tabela 7) mostra aos gestores a importância de terem implementada uma gestão de recursos humanos, promoverem comportamentos de cidadania organizacional e um clima ético forte, e existir uma estrutura organizacional de integração, aliada a colaboradores com mais formação académica para alcançarem partilha de conhecimento na empresa. Este resultado mostra a relevância do suporte das condições da Cultura Organizacional de Schein (2004) e da formação dos trabalhadores nas organizações se pretendemos que aconteça a partilha do conhecimento.

Os resultados para a não partilha revelam-nos que as cinco primeiras configurações só têm ausências das condições suportadas pela teoria da Cultura Organizacional de Schein (2004). Mesmo com formação académica presente, a partilha não acontece. As configurações 1 e 4 apresentam combinações de ausência de condições. Se ao mesmo tempo, não existirem processos de GRH estruturados e se o clima ético for mau, todo o funcionamento de uma empresa pode estar em risco. As práticas de recursos humanos, mesmo que informais, influenciam o funcionamento de toda a organização (Findıklı et al., 2015), por sua vez o clima ético é influenciador e potenciador de diferentes comportamentos (positivos e negativos) entre os colaboradores de uma organização (Gotsis & Kortezi, 2010; Tseng & Fan, 2011).

As 6 seguintes configurações (de 6 a 11), têm presenças e ausências das condições da teoria. Sempre que alguma falhe, a partilha já não acontece. Isto mostra que a teoria é importante para o *outcome* e se falha uma condição - já não há partilha. As configurações 6 e 7 são permutações neutrais, isto é, têm a mesma condição central (ausência de GRH) e só mudam algumas periféricas, ou seja, evidencia que não existindo uma GRH na organização a partilha de conhecimento não ocorre. As configurações 8 e 9 têm condições em comum – existência de GRH, baixos níveis de formação e idade mais avançada, assim chamam a nossa atenção para o impacto negativo de uma força de trabalho mais idosa e sem formação, mesmo que exista uma GRH. As configurações 9 e 10

também têm condições em comum – existência de EO, baixos níveis de formação e idade mais avançada. Estas configurações, à semelhança das anteriores, chamam a nossa atenção para o impacto negativo de uma força de trabalho mais idosa e sem formação, mesmo que exista uma EO,

Os resultados mostram que as condições escolhidas para este estudo são pertinentes e têm contribuição pela sua presença ou ausência para atingir a partilha de conhecimento ou para a impedir. Todas as condições organizacionais escolhidas, gestão de recursos humanos, clima ético, estrutura organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, bem como a formação académica são condições da única configuração causal que leva à partilha. A idade não é condição causal para a partilha do conhecimento. Estes resultados mostram a relevância da escolha da teoria da Cultura Organizacional de Schein (2004) a formação académica como condições do estudo. Por outro lado, combinações que usam a ausência de qualquer uma das condições levam à não partilha. Tais factos remetem para as implicações teóricas que claramente apoiam a importância de todas as variáveis organizacionais e individuais estudadas. Estes resultados confirmam “**a contrario**” a literatura e a condição que leva à partilha. Esta contribuição teórica só é possível porque se utilizou a técnica de análise fsQCA que nos permite calcular os caminhos que levam à ausência de partilha de conhecimento, o que a utilização de métodos estatísticos tradicionais não nos permitiria.

Os resultados representam os pressupostos descritos do fsQCA – assimetria, combinações alternativas de condições causais e equifinalidade (Fiss, 2011; Ragin, 2008).

O presente estudo constitui um pequeno e modesto contributo, visto que aparenta ser o primeiro a investigar a combinação causal entre as quatro condições organizacionais associadas à teoria da Cultura Organizacional de Schein (2004) (GRH, CCO, CE e EO), as duas condições individuais (nível de formação e idade) e a partilha do conhecimento nas empresas do setor de serviços que atuam em Portugal. Até ao momento, a autora desta dissertação não encontrou nenhum estudo na literatura com estas características. Os resultados da presente investigação comprovam a influência das condições

individualmente sobre a partilha do conhecimento, como em estudos de diversos autores (ex. Chen & Huang, 2007; Dehghani, 2015; Luo & Lee, 2013; Wang et al., 2012) e são mais um contributo para a investigação sobre a complementaridade entre as condições.

Segundo Kan et al. (2016), QCA ainda parece ser inexplorado pela maioria dos académicos da área de gestão. O facto de o presente estudo recorrer à análise qualitativa comparativa (QCA), utilizando o fsQCA, representa uma importante contribuição metodológica. fsQCA permite identificar configurações causais que conduzem à presença do resultado e à ausência deste. Em geral, o uso de técnicas QCA em estudos na área de gestão destaca que a complexidade dos fenómenos no âmbito de gestão contém caminhos causais alternativos que a pesquisa pode revelar. Assim, a utilização de QCA pode melhorar a compreensão das diversas realidades de gestão, preservando a sua natureza holística (Kan et al., 2016).

Os resultados da presente investigação são importantes para os gestores pois podem auxiliá-los na tomada de decisão sobre as práticas a implementar ou a corrigir no âmbito da partilha do conhecimento. Quanto à gestão de recursos humanos, os gestores podem influenciar os níveis da partilha se garantirem que as práticas de GRH estão desenhadas para suportar a melhoria e desenvolvimento das competências de partilha do conhecimento dos colaboradores (Abdul-Jalal et al., 2013). Segundo os autores, estas práticas passam por programas de formação específicos para a partilha do conhecimento, gestão do desempenho e recompensas, mas também, recrutamento de talentos não só tendo em conta as suas qualificações técnicas, mas também perceber se é a pessoa certa para a função e se demonstra ter características comportamentais necessárias. Por outro lado, é importante garantir que a estrutura organizacional é mais de integração, e menos de centralização e formalização (Robbins & Decenzo, 2001). Quanto mais autonomia os membros organizacionais tiverem, mais responsáveis se sentirão pelo seu papel e contexto de trabalho (Chen & Huang, 2007; Pártlová, 2017; Spreitzer, 1995), e consequentemente haverá partilha. Uma estrutura de trabalho com uma forte integração fornece oportunidades aos seus

colaboradores para aprenderem com os seus colegas. Garantir um alto nível de mecanismos de integração é crucial, pois estes potenciam o aumento da interação social dentro da organização (Chen & Huang, 2007). Ao trabalharem juntos, partilham informações, o que os capacita a criarem canais de comunicação e coordenação para trocar conhecimentos e experiências existentes e criar novos (Janz & Prasarnphanich, 2003). O clima ético de uma organização pode ser um preditor dos comportamentos morais e imorais dos colaboradores (Nadi e Hazeghi, 2011). Uma das variáveis que pode ser prevista pelo clima ético é a gestão do conhecimento (Tseng & Fan, 2011). Garantir um clima ético forte na organização é crucial para os colaboradores confiarem nos processos e só assim demonstrarão vontade em partilhar o conhecimento que possuem (Tseng & Fan, 2011). Potenciar os comportamentos de cidadania organizacional deverá ser outra das preocupações dos gestores, segundo os resultados do estudo. A organização deverá suportar estes comportamentos, pois ao percecionarem o apoio das chefias, os colaboradores tendem a partilhar mais o conhecimento e as informações que possuem com os seus pares (Ahmed, Riaz, Shaukat, & Butt 2013).

### **5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

O presente estudo, naturalmente, não foi livre de contrariedades. A primeira diz respeito ao preenchimento do questionário e resistência de alguns respondentes para o terminarem, provavelmente devido à extensão do questionário ou ao surgimento de dúvidas o que fez com que 110 pessoas não terminassem o questionário, não sendo considerados para o presente estudo. Uma das possíveis soluções seria acompanhamento dos respondentes no ato do preenchimento, para garantir que todas as dúvidas e dificuldades fossem esclarecidas, o que obviamente requer outros recursos. Para os colaboradores das empresas de idade mais avançada, que não têm facilidade em utilizar equipamentos como computador ou ferramentas como email, ou pessoas que não recorrem ao computador no desenvolvimento das suas tarefas no âmbito do trabalho não foi preparada nenhuma outra forma para a recolha de dados.

Entrega de questionários impressos a este grupo de pessoas, poderia ser uma solução.

Por lapso, não se registou o género dos respondentes. Esta informação seria importante analisar pois as condições do indivíduo influenciam a sua motivação e é sabido que a partilha de conhecimento é influenciada pela vontade dos colaboradores (Malhotra & Galletta, 2003).

Em termos de estudos futuros, poder-se-á estudar a influência de outras variáveis como *work-life balance* (Brough et al, 2014; Oludayo et al., 2018), clima para iniciativa (Baer & Frese, 2003), inovação do colaborador (Hu & Zhao, 2016), justiça organizacional (Silva & Caetano, 2016). Na literatura são escassos ou não existem estudos que analisam a combinação causal destas condições com a partilha do conhecimento. A realização de estudos noutros contextos empresariais é importante, de forma a analisar o comportamento das condições estudadas ou que ainda estão por estudar, noutros setores. Estudos quantitativos para testar possíveis resultados do presente estudo também é uma consideração para o futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul-Jalal, H., Toulson, P. & Tweed, D. (2013). Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150 – 157.
- Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124-130.
- Ahmed, I., Riaz, T., Shaukat, M.Z & Butt, H. A. (2013). Social exchange relations at work: A knowledge sharing and learning perspective. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1 (1), 33-35.
- Alavi, M. & Leindner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alreck, P. & Settle, R. (2004). *The Survey Research Handbook* (3ª Ed.). Chicago: McGraw-Hill Irwin.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bashir, S. & Ramay, M. I. (2010). Determinants of organizational commitment: A study of information technology professionals in Pakistan. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 226-238
- Belk, R. W. (2010). Sharing. *Journal of Consumer Research*, 36, 715-734.
- Brajer-Marczak, R. (2016). Elements of knowledge management in the improvement of business processes. *Management*, 20(2), 242-260.



- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M., P., Kalliath, T., Siu, O-L., Sit, C. & Lo, D. (2014). Work-life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
- Carrión, G., C., González, J., L., G. & Leal, A. (2004). Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 131-150.
- Chatterjee, S. (2014). Managing Constraints and removing obstacles to knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 24-38.
- Chen, M. & Chen, A. (2005). Integrating option model and knowledge management performance measures: An empirical study. *Journal of Information Science*, 31(5), 381-393.
- Chen, J-W-J. & Huang, J-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.
- Chesbrough, H. & Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49(7), 35-40.
- Cross, R. & Baird, L. (2000). Technology is not enough: improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review*, 41(3), 69-78.
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Curado, C. (2018). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, pp. 1-12.
- Curado, C., Oliveira, M. & Maçada, A., C., G. (2011). Mapping knowledge management authoring patterns and practices. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9137-9153.
- Dehghani M. R. et al. (2015). Role of organizational citizenship behavior in promoting knowledge sharing. *Journal of Health Management & Informatics*, 2(4), 126-131.
- Dekas, K., H. et al. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of Ocbs for Knowledge Workers at Google and Beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.
- Davenport, T.H. & Iyer, B. (2009). *Should you outsource your brain?* *Harvard Business Review*, February.
- Drucker, F. P. (1977). *Management*, Chapter 27, pp. 350-361, Pan Books.
- Edwards, J. S. (2008). Knowledge management in the energy sector: Review and future directions. *International Journal of Energy Sector Management*, 2(2), 197- 217.
- Fındıklı, M. A., Yozgat, U. & Rofcanin, Y. (2015) Examining organizational innovation and knowledge management capacity. The central role of strategic human resources practices (SHRPS). In *proceedings of the 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, 181, pp. 377-387.
- Fiss, P., Sharapov, D. & Cronqvist, L. (2013). Opposites attract? Opportunities and challenges for integrating large-N QCA and econometric analysis. In Rioux, B. & Marx, A. (Eds.). QCA, 25 Years after “The Comparative Method”: Mapping, Challenges, and Innovations—Mini-Symposium. *Political Research Quarterly*, 66(1), 191-198.
- Fiss, P. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Ghani, K.A., Jayabalan, V. & Sugumar, M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 157-175.
- Goldoni, V. & Oliveira, M. (2010). Knowledge management metrics in software development companies in Brazil. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 301-313.
- Gotsis, G.N. & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics:expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497–517.

- Greckhamer, T., Misangyi, V., Elms, H. & Lacey, R. (2008). Using qualitative comparative analysis in strategic management research: An examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects. *Organizational Research Methods*, 11(4), 695-726.
- Haas, M.R. & Hansen, M.T. (2007). Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1133-1153.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hu, B. & Zhao Y. (2016). Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation. *Social behavior and personality*, 44(5), 815-826.
- Hwang, Y., Lin, H. & Shin, A. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220-237.
- Hwang, Y., Kettinger, W., Mun, M. (2015). "Personal information management effectiveness of knowledge workers: Conceptual development and empirical validation". *European Journal of Information Systems*, Vol. 24, No. 6, pp. 588-606.
- Hwang, Y., Kettinger, W., & Yi, M. (2013). A study on the motivational aspects of information management practice. *International Journal of Information Management*, 22(1), 177-184.
- Ibrahim, A.K. & Alsinda, A. (2013). Relationship between Organization Commitment and Organization Citizenship Behavior at Government Owned Cooperation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 35-42.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Islam, T. et al. (2012). Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior between organizational learning culture and knowledge sharing. *World Applied Sciences Journal*, 19(6), 795-799.
- Jaiswal, D. & Dhar, R.L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65(1), 58–79.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.
- Kan, A., Adegbite, E., Omari, S. & Abdellatif, M. (2016). On the use of qualitative comparative analysis in management. *Journal of Business Research*, 69, 1458-1463.
- Kelly, D. (2006). Evaluating personal information management behaviors and tools. *Communication of the ACM*, 49(1), 84–86.
- Kianto, A. & Andreeva, T. (2014). Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221-230.
- Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Ritala, P. (2010). Intellectual capital in service- and product-oriented companies". *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 305-325.
- King, W. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 14, 226–236.
- Lau, P. Y. Y. et al. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 20-26.
- Lee, H., S. & Hong, S., A. (2014). Factors Affecting Hospital Employees' Knowledge Sharing Intention and Behavior, and Innovation Behavior. *Osong Public Health Research Perspectives*, 5(3), 148-155.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Loureiro, L. (2003). *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora Centro Atlântico

- Luo, H-S. & Lee, G-G. (2013). Key factors for knowledge management implementation. *Social behavior and personality*, 41(3), 463-476.
- Malhotra, Y. & Galletta, D. F. (2003). Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success. In *proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS 36)*, 1-10.
- Marosi, I. (2013). Age and Knowledge Management. In *proceedings of the MEB 2013 – 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. 209-220.
- Matošková, J. & Směšná, P. (2017). Human resource management practices stimulating knowledge sharing. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(4), 614-632.
- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Mueller, J. (2015). Formal and informal practices of knowledge sharing between project teams and enacted cultural characteristics. *Project Management Journal*, 46(1), 53-68.
- Nadi, MA., & Hazeghi, F. (2010) Structural equation modeling of relationships between ethical climate, job satisfaction and organizational commitment and intent to leave among employees in private hospitals in Shiraz. *Journal of Health Information Management*, 8(5), pp. 708-699.
- Noor, A. D., Hashim, H. S. & Ali, N. (2014). Factors Influencing Knowledge Sharing in Organizations: A Literature Review. *International Journal of Science and Research*, (3)9, 1314-1319.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-36.
- Ojha, A.K. (2005). Impact of team demography on knowledge sharing in software project teams. *South Asian Journal of Management*, 12(3), 67-78.
- Oliveira, M., Curado, C., Maçada, A. & Nodari, F. (2015). Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? *Computers in Human Behavior*, 44, 132–140.
- Oludayo, O., A, Falola, H., O., Obianuju, A. & Demilade, F. (2018). Work-life balance initiative as a predictor of employees' behavioural outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington MA: Lexington Books.
- Pártlová, P. (2017). Indication of Changes in Projecting Organizational Structures under the New Economy. *Studia commercialia Bratislavensia*, 10(38), 175-187.
- Pauleen, D. (2009). Personal knowledge management: Putting the person back into the knowledge equation. *Online Information Review*, 33(2), 221–224.
- Ragin, C. (2009). *Qualitative comparative analysis. Using fuzzy sets (fsQCA)*. In Rihoux, B. & Ragin, C. (Eds.). *Configurational Comparative Methods*. London: Sage.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2006). *User's guide to fuzzy-set/qualitative comparative analysis 2.0*. Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona.
- Ragin, C. C. (2005). *From fuzzy sets to crisp truth tables*. Working paper. Tucson: University of Arizona.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: Chicago University Press.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 50-63.
- Reiche, B. (2011). Knowledge Transfer in Multinationals: the Role of Inpatriates' Boundary Spanning". *Human Resource Management, Science and Service System*, 50(3), pp. 365–389.

- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Rihoux, B. & Ragin, C. (2009). *Introduction: Why compare? Why configurational comparative methods?* In Rihoux, B. & Ragin, C. (Eds.). *Configurational Comparative Methods* (pp. 17-25). London: Sage.
- Robbins, S. P. & Decenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. NJ: Prentice-Hall.
- Sánchez, A. A., Marín, G. S. & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24, 138-148.
- Silva, M., R. & Caetano, A (2016). Organizational Justice Across Cultures: A Systematic Review of Four Decades of Research and Some Directions for the future. *Social Justice Research*, 29, 257-287.
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51(5), 756-770.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliancebased processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31-50.
- Sivakumar, K. (2018). Knowledge indicators for implementation of knowledge creation: a critical examination using structural equation modeling. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 16(3), 30-43.
- Smith, A. E. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Snape, E. & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Solomon, R., C. (2004). Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Sage Journals. Organization Studies*, 25(6), 1021-1043.
- Sousa, C. (2000). *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora RH
- Spender, J. C. (1996). Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 63-78.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sveiby, K.-E. & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-33.
- Taylor H. (2007). Tacit Knowledge: Conceptualizations and Operationalizations. *International Journal of Knowledge Management*, 3(3), 61-74.
- Tirpak, T. M. (2005). Five steps to effective knowledge management. *Research Technology Management*, 48(3), 15-16.
- Tseng, F. C. & Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101, 325-342.
- Uriarte, F. A. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.
- Wang, K.-L., Chiang, C., & Tung, C.-M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109-137.
- Willem, A. & Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*, 29(2), 151-160.
- Woodside, A. & Zhang, M. (2013). Cultural diversity and marketing transactions: Are market integration, large community size, and world religions necessary for fairness in ephemeral exchanges? *Psychology and Marketing*, 30(3), 263-276.
- Woodside, A., Hsu, S.Y. & Marshall, R. (2011). General theory of cultures consequences on international tourism behavior. *Journal of Business Research*, 64(8), 785-799.

Woodside, A.G., Prentice, C. & Larsen, A. (2015). Revisiting problem gamblers' harsh gaze on casino services: Applying complexity theory to identify exceptional customers. *Psychology & Marketing*, 32(1), 65–77.

Zheng W., Yang B. & McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

Ziemiańczyk, U., Krakowiak-Bal, A. & Peszek A. (2017). Sharing of Knowledge as a Condition of Rural Area Development – Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis Approach. *Contemporary Economics*, 11(4), 471-478.

**INE** – Índices de Volume de Negócios, Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas nos Serviços, dezembro de 2017. Lisboa: INE, 2018 [Consult. 20 março 2018]. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=281089882&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281089882&DESTAQUESmodo=2)

## ANEXOS

### Anexo 1: Escalas utilizadas

#### ESCALA 1 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

---

Os colaboradores são envolvidos nas formações "off the job", organizadas e financiadas pela empresa

Os colaboradores participam numa avaliação de desempenho formal e regular (por exemplo, anual ou semestral)

Os colaboradores participam em grupos de qualidade ou resolução de problemas para discussão de questões sobre problemas de qualidade e/ou fluxo de trabalho

Os colaboradores são solicitados a preencher regularmente (por exemplo, anualmente) um questionário sobre as atitudes dos funcionários

Existe um programa de integração para novos colaboradores

Existe um programa de partilha de informações para os colaboradores (por exemplo, boletins informativos ou *briefings*)

Os candidatos à empresa passam por uma sequência de duas ou mais entrevistas antes do recrutamento

Os candidatos à empresa passam por um teste formal de seleção psicológica antes do recrutamento

Os colaboradores estão incluídos no sistema de bónus existente, baseado no desempenho da equipa ou departamento

Os colaboradores estão incluídos no sistema de bónus existente, baseado no desempenho da organização

Os colaboradores são incluídos na formação no trabalho

Normalmente (em mais de metade dos casos), para preencher as vagas existentes, é dada a preferência aos candidatos internos, recorrendo à promoção, em vez de recrutar de fora

---

**Snape, E. & Redman, T. (2010).** HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 7, pp. 1219-1247

## ESCALA 2 – CLIMA ÉTICO

---

A maior preocupação na empresa é o bem de todas as pessoas no local de trabalho como um todo

A principal consideração na empresa é o que é o melhor para todos no local de trabalho

A nossa maior preocupação é sempre o que é melhor para a outra pessoa

Neste local de trabalho, espera-se que as pessoas sigam as suas próprias crenças pessoais e morais

Neste local de trabalho, as pessoas são guiadas pela sua própria ética pessoal

Neste local de trabalho, cada pessoa decide por si o que é o certo e o errado

Neste local de trabalho, a lei ou o código de ética da profissão é a principal consideração

Espera-se que as pessoas cumpram a lei e os padrões profissionais, além das outras considerações

Neste local de trabalho, as pessoas de sucesso têm condutas e comportamentos “by the book”

Neste local de trabalho, as pessoas obedecem estritamente às políticas do local de trabalho

---

**Lau, P. Y. Y. et al. (2017).** Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, No. 35, pp. 20-26

## ESCALA 3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

A empresa tem um grande número de regras e políticas de trabalho explícitas

Os funcionários seguem os procedimentos das tarefas claros que são definidos pela organização

A empresa depende de uma supervisão rigorosa no controlo das operações do dia-a-dia

A empresa integra-se verticalmente

A empresa integra-se horizontalmente

Os funcionários têm autonomia para fazer o seu trabalho

Os funcionários participam no processo de tomada de decisão

Os funcionários pesquisam em diversos canais soluções aos problemas que surgem

---

**Chen, Jing-W-J., & Huang, J-W. (2007).** How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, No. 27, pp. 104–118

## ESCALA 4 – COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

---

Os colaboradores ajudam quem tem cargas de trabalho pesadas

Os colaboradores ajudam de boa vontade os outros a resolver os problemas relacionados com o trabalho

Os colaboradores estão sempre prontos para ajudar aqueles que os rodeiam

Os colaboradores evitam criar problemas para os colegas de trabalho

Os colaboradores pensam no impacto das suas ações sobre os colegas de trabalho

Os colaboradores comunicam com outras pessoas antes de iniciar ações que possam afetá-las

---

**Dekas, K., H. et al. (2013).** Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of Obs for Knowledge Workers at Google and Beyond. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 3, pp. 219-237

## ESCALA 5 – PARTILHA DO CONHECIMENTO

---

Partilho frequentemente os relatórios e documentos oficiais do meu trabalho com os membros da minha equipa

Partilho sempre os meus manuais, metodologias e modelos com os membros da minha equipa

Partilho muitas vezes a minha experiência ou *know-how* com os membros da minha equipa

Partilho sempre o meu *know-how* e *know-whom* quando solicitado pelos membros da minha equipa

Partilho frequentemente os meus conhecimentos provenientes da minha educação ou formação com os membros da minha equipa

---

**Curado C. (2018).** Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, pp. 1-12

## Anexo 2 – Área de formação dos respondentes

# Default Report

*Partilha do conhecimento nas empresas do setor de serviços em Portugal*

August 14th 2018, 11:10 am MDT

### 6 - 6. Área de formação/educação (resposta aberta):

Fiscalidade e contabilidade	Psicologia
Gestão de eventos	Hotelaria
Design	Psicologia
Organização de eventos	Línguas e Literaturas Modernas
Sociologia	Área administrativa
Psicologia Clínica	Contabilidade
Gestão	Gestão e Administração Pública
Turismo	Tecnologias de Informação
Gestão de Recursos Humanos	Relações Públicas
Engenharia Mecânica	Literatura / filologia
História/Historia da Arte	Contabilidade, fiscalidade e direito
Química	Ensino artístico
Direito	Comunicação
Relações Públicas, Gestão de Empresas, Recursos Humanos	Ciências da Comunicação/ Marketing
Engenharia do Ambiente	Cartografia Digital, Sistemas de Informação Geográfica
Engenharia	Assessoria de Administração
Filosofia e Diploma em Business Administration	Ciências da Educação
em Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Design
Electromecânica	Medicina Dentária
Científico-Naturais	Marketing, Comunicação e Media
Geologia	Assessoria de Administração
Educação	Engenharia Civil
Psicologia - Trabalho e Organizações	Serviço Social
Contabilidade, Administração e Secretariado	Política Social
Arquitetura	Saúde
Auditoria ISO 9001 e Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia, Mestrado em Gestão e
Artística	Administração Educacional, Frequência Doutoramento em
Matemática Aplicada	Ciências da Educação
Tradução e Marketing	Médico
Marketing	Humanidades
Gestão e Finanças	Biologia
Geografia e Planeamento Regional e Urbano	História
Publicidade e Relações Públicas	Biologia Administração e Gestão Educacional
Ciências	Gestão de Empresas
Arqueologia	Hospitality Management
Humanidades	Tecnologias de informação
Gestão e Marketing	Secretariado
Educação	Gestão de Recursos Humanos e Marketing
Enfermagem	Design Industrial
Ciências da comunicação	



## Anexo 3 – Função dos respondentes na empresa

# Default Report

*Partilha do conhecimento nas empresas do setor de serviços em Portugal*

August 14th 2018, 11:28 am MDT

## 8 - 8. Cargo que ocupa/função na organização (resposta aberta):

Técnico de Recursos Humanos	Diretora Operacional
Técnico	Diretora Geral
Técnica Superior Administrativa	Diretora Executiva
Sub-gerente	Diretor Geral Executivo
Sócio-Gerente	Diretor de Recursos Humanos
Secretária	Diretor Clínico
Responsável pela parte administrativa	Directora Coordenação Administrativa Recursos Humanos
Responsável Financeira	Direcção Técnica e Comercial
Reponsável Qualidade	Direção Técnica
Recursos Humanos	Direção de RH e Office Manager
Pré-venda	Designer gráfico
Prestação de serviços	Desenvolvimento RH
Presidente do Conselho de Administração	Dept. Adminisrativo/RH
Office Manager	Coordenadora de Qualidade, Ambiente e Segurança
Network engineer	Coordenação
Marketing Director	Congress manager
Manager	Comunicação e Marketing
Knowledge Research	Chief Happiness Officer - Responsável de Recursos
HR Trainee	Humanos
Hostess & logistics	Chefe de Turno
Hospedeira de Eventos, Backoffice Assistant	Chefe
Gestora Qualidade / Responsável agendamento	Ceo & Partner
serviços	CEO
Gestora de Eventos	Brand Manager
Gestor de Serviços	Assistente administrativa
Gestão	Assistente Social
Gerente/Produtora	Assistente Sénior de Projetos
General Manager	Assistente Produção
Financial Manager	Assistente de Projetos
Financeiro	Assistente de Marketing
Event & Congresses Coordinator	Assistente Jurídica
Estagiária	Advogada
Enfermeiro Chefe	Adminstrador
Diretora Técnica	Administrativa da Direção
Diretora Pedagógica	Administração, Comercial, Tesoureiro e Secretariado